Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Институт бизнеса и делового администрирования

Факультет международного бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА

решением Ученого совета ИБДА

протокол от «08» сентября 2016 г.

№ 4

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.10 Системный подход в менеджменте

38.03.02 Менеджмент

Международный менеджмент

Бакалавр

Очная форма обучения

Год набора – 2017

Москва, 2016

Автор(ы)–составитель(и):

Кабанова Инна Александровна – АО «БДО Юникон Бизнес Солюшнс», директор практики стратегического и организационного управления

Заведующий кафедрой менеджмента ИБДА
д.э.н., профессор Гапоненко А.Л.

СОДЕРЖАНИЕ:

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы…… 4

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы……. 5

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины…….. 6

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине……. 7

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины…….. 12

6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине……. 13

7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)…… 14

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина **Б1.Б.10 Системный подход в менеджменте** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-2	Способность разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС-2.1	Понимание менеджмента как управления в условиях ограниченности ресурсов и свободы воли участников организационных процессов
ПК-13	Умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реогранизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	ПК-13.1	Овладение принципами системного подхода к анализу организации

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК ОС-2.1	<u>на уровне знаний</u> - Понятие системы - Основные принципы системного подхода - Основные методы системного подхода, применяемые в управлении организацией - Методы принятия решений при неполной информации - Алгоритмы принятия управленческих решений, основанные на принципах системного анализа - о методах сетевого планирования и управления - Риски проекта и методы их митигации
		<u>на уровне умений</u> - Определять все элементы системы на основе имеющейся информации - Находить ключевую проблему и соответственно ее решение в сложной управленческой задаче - Строить граф проекта - Определять критический путь проекта - Оптимизировать план проекта по заданным критериям

		на уровне навыков - Системное мышление в ходе решения организационно-управленческих задач - Оценка проекта по основным критериям (длительность, ресурсы, реализуемость)
Умение анализировать количественные и качественные показатели деятельности организации	ПК-13.1	на уровне знаний - Основные функциональные /процессные области организации - Понятия процесс, сеть процессов, роли в процессе, декомпозиция процессов. - Нотацию моделирования процессов IDEF0. - Основные взаимосвязи и взаимодействия процессов организации - Сущность процессного подхода в управлении организацией. - Методы оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов - Подходы к определению и формулированию целей организации.
		на уровне умений - Определять влияние процессов организации друг на друга в зависимости от принятого организационно-управленческого решения - Строить дерево целей организации. - Определять организационные цели каждой структурной единицы в зависимости от принадлежности к тому или иному бизнес-процессу/функции. - Уметь декомпозировать цели - Определять точки взаимодействия и конфликтов в ходе реализации бизнес-процессов.
		на уровне навыков - анализ бизнес-процессов и организационной структуры организации - построение сети процессов, определение их взаимосвязей и взаимодействий

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы.

Объем дисциплины

Учебным планом для дисциплины Б1.Б.10 «Системный подход в менеджменте» установлено:

- трудоемкость дисциплины– 2 з.е.
- контактная работа с преподавателем – 36 часов
- самостоятельная работа – 36 часов.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.10 «Системный подход в менеджменте», предназначена для студентов 1-го курса, изучается в 1 семестре.

Форма промежуточной аттестации – зачет.

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины

(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	История возникновения системного подхода	8	2		2		4	О
Тема 2	Системный анализ	8	2		2		4	О
Тема 3	Процессы	10	2		2		6	О
Тема 4	Процессный подход в менеджменте	16	4		4		8	О, К
Тема 5	Системные модели в управлении организацией	14	4		4		6	О
Тема 6	Проектный подход в менеджменте	16	4		4		8	О
Всего		72	18		18		36	
Промежуточная аттестация								Экзамен

Примечание:
** – формы текущего контроля успеваемости:*
Опрос (О), Контрольная работа (К), Деловая игра (ДИ), Презентация (П)

Содержание дисциплины

Тема 1. История возникновения системного подхода

Предпосылки возникновения системного подхода. История создания системного подхода. Сущность системного подхода. Основные принципы системного подхода. Методы исследования. Понятие проблемы.

Обсуждение кейсов, показывающих необходимость применения системного подхода в управлении организацией.

Тема 2. Системный анализ

Методология системного анализа. Методы принятия решений. Принятие решений в условиях неполноты информации или высокой неопределенности.

Принятие решений в управлении организацией.

Тема 3. Процессы

Понятие системы. Открытые системы и системы с обратной связью. Гомеостаз открытых систем. Процессы. Сеть процессов. Процесс с ролями. Установление взаимосвязей между процессами. Декомпозиция процессов.

Тема 4. Процессный подход в менеджменте

Управление функциями. Управление процессами. Различия и особенности этих подходов. Функциональные/ процессные области в организации. Основные, вспомогательные и управленческие процессы и подсистемы, организационные цели в рамках этих процессов и подсистем. Их взаимосвязь и логика взаимодействия. Как перейти от функций/процессов к организационной структуре. Подходы к оптимизации и реинжинирингу бизнес-процессов организации

Тема 5. Системные модели в управлении организацией

Структура взаимосвязей компонентов управления организацией. Этапы развития компании и проблемы роста.

Организация как открытая целенаправленная система. Система взглядов на управление организацией:

- управление с позиции процессов включения организации во внешнюю среду;
- управление с точки зрения процессов, происходящих внутри организации;
- управление организацией с точки зрения процесса осуществления самой этой деятельности.

Внешняя и внутренняя среда организации. Факторы внешней среды организации и методы анализа этих факторов (Макро- и микро- окружение, PEST анализ, группы влияния, движущие силы и т.д.)

Тема 6. Проектный подход в менеджменте.

Понятие проекта. Особенности управления проектами.

Методы сетевого планирования и управления (СПУ)

Метод критического пути.

Метод оценки и обзора программ (PERT).

Сетевая модель проекта. Граф проекта.

Оптимизация сетевых моделей

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. История возникновения системного подхода	Опрос
Тема 2. Системный анализ	Опрос
Тема 3. Процессы	Опрос
Тема 4. Процессный подход в менеджменте	Опрос, контрольная работа
Тема 5. Системные модели в управлении организацией	Опрос
Тема 6. Проектный подход в менеджменте	Опрос

4.1.2. Промежуточная аттестация – зачет.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Вопросы для самоподготовки и проведения опросов на занятиях

Тема 1.

1. Предпосылки возникновения системного подхода.
2. Сущность системного подхода.

3. Основные принципы системного подхода.
4. Методы исследования.
5. Понятие проблемы.

Тема 2.

1. Методология системного анализа.
2. Методы принятия решений.
3. Принятие решений в условиях неполноты информации или высокой неопределенности.
4. Принятие управленческих решений в организации.

Тема 3.

1. Понятие системы.
2. Открытые системы и системы с обратной связью.
3. Гомеостаз открытых систем.
4. Процессы. Сеть процессов. Процесс с ролями.
5. Установление взаимосвязей между процессами. Декомпозиция процессов.

Тема 4.

1. Управление функциями.
2. Управление процессами. Различия и особенности этих подходов.
3. Функциональные/ процессные области в организации.
4. Основные, вспомогательные и управленческие процессы и подсистемы, организационные цели в рамках этих процессов и подсистем. Их взаимосвязь и логика взаимодействия.
5. Как перейти от функций/процессов к организационной структуре.
6. Подходы к оптимизации и реинжинирингу бизнес-процессов организации

Тема 5

1. Структура взаимосвязей компонентов управления организацией.
2. Этапы развития компании и проблемы роста.
3. Организация как открытая целенаправленная система.
4. Система взглядов на управление организацией:
   - управление с позиции процессов включения организации во внешнюю среду;
   - управление с точки зрения процессов, происходящих внутри организации;
   - управление организацией с точки зрения процесса осуществления самой этой деятельности.
5. Внешняя и внутренняя среда организации.
6. Факторы внешней среды организации и методы анализа этих факторов (Макро- и микро- окружение, PEST анализ, группы влияния, движущие силы и т.д.)

Тема 6

1. Что такое проект
2. Когда применяется метод CPM?
3. Когда применяется метод PERT?
4. Структурное планирование проекта.
5. Календарное планирование проекта.
6. Оперативное управление проектом.
7. Критический путь проекта
8. Оптимизация проекта по времени, оптимизация проекта по стоимости. Оптимизация сетевых потоков.
9. Оценка продолжительности работы.

Контрольная работа

По теме 4 – Процессный подход в менеджменте – предусмотрена контрольная работа. Контрольная работа рассчитана на индивидуальное выполнение одного задания каждым

учащимся.

Примеры задания.

Для компании, производящей соки и детское питание:

Вариант 1.

Сформулируйте цель в терминах оптимизационной задачи и опишите взаимосвязи бизнес-процесса «Разработка нового продукта» с другими бизнес-процессами организации;

Вариант 2.

Сформулируйте цель в терминах оптимизационной задачи и опишите взаимосвязи бизнес-процесса «Продажи» с другими бизнес-процессами организации;

Вариант 3.

Сформулируйте цель в терминах оптимизационной задачи и опишите взаимосвязи бизнес-процесса «Закупки» с другими бизнес-процессами организации.

Вариант 4.

Сформулируйте цель в терминах оптимизационной задачи и опишите взаимосвязи бизнес-процесса «Расчёты» с другими бизнес-процессами организации;

Вариант 5.

Сформулируйте цель в терминах оптимизационной задачи и опишите взаимосвязи бизнес-процесса «Управление персоналом» с другими бизнес-процессами организации

Вариант 6.

Сформулируйте цель в терминах оптимизационной задачи и опишите взаимосвязи бизнес-процесса «Управление парком оборудования» с другими бизнес-процессами организации;

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-2	Способность разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС-2.1	Понимание менеджмента как управления в условиях ограниченности ресурсов и свободы воли участников организационных процессов.
ПК-13	Умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций	ПК-13.1	Овладение принципами системного подхода к анализу организации

4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания

УК ОС-2.1	Способен применять знания основных функций и закономерностей менеджмента при разработке проекта Способен понимать (рассматривать) организацию как систему	Понимает различия и особенности функционального, процессного и проектного подхода к управлению Знает основные подходы к управлению проектами и понимает область их применения Знает и понимает ключевые характеристики проекта
ПК-13.1	Владение базовым понятийным аппаратом и методами системного подхода к менеджменту	Адекватно использует базовые понятия (элемент, система, функция, процесс, декомпозиция процесса); - понимает различия и особенности управления функциями и управления процессами в организации - может выделить процессы в организации, соотнести процессы верхнего и нижнего уровней - знает и понимает ключевые характеристики процессов (цели, входы-выходы)

4.3.3 Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Промежуточная аттестация по дисциплине – зачет– проводится в форме устного собеседования по эссе.

Тема эссе: «Принятие управленческого решения для разрешения проблемной ситуации». Студенту предоставляется кейс с описанием компании и текущей ситуации в ней, включая имеющиеся проблемы и сложности. Требуется разработать управленческое решение для разрешения проблем, описанных в кейсе, от лица одного из топ-менеджеров данной компании. Оформить работу в виде эссе.

Шкала оценивания эссе

85-100 баллов	Адекватно использует базовые понятия (элемент, система, функция, процесс, декомпозиция процесса); - понимает различия и особенности управления функциями и управления процессами в организации - может выделить процессы в организации, соотнести процессы верхнего и нижнего уровней - знает и понимает ключевые характеристики процессов (цели, входы-выходы) Студент понимает различия и особенности функционального, процессного и проектного подхода к управлению Знает основные подходы к управлению проектами и понимает область их

	применения Знает и понимает ключевые характеристики проекта. В представленном эссе полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели. Проведен детальный анализ кейса, рассмотрены альтернативные варианты решения, на основе логических доводов и с применением теоретического аппарата системного подхода выбран наиболее подходящий вариант. Условия кейса рассмотрены в широком диапазоне деятельности компании, с учетом экономической, отраслевой и социальной специфики. Выводы автора самостоятельны и аргументированы.
84-70 баллов	Адекватно использует базовые понятия (элемент, система, функция, процесс, декомпозиция процесса); - представляет различия и особенности управления функциями и управления процессами в организации - может выделить процессы в организации - знает ключевые характеристики процессов (цели, входы-выходы) Студент представляет различия и особенности функционального, процессного и проектного подхода к управлению Знает основные подходы к управлению проектами и представляет область их применения Представляет ключевые характеристики проекта В представленном эссе полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам. Проведен анализ кейса, на основе логических доводов и с применением теоретического аппарата системного подхода предложен вариант решения кейса.
69-55 баллов	Представляет базовые понятия (элемент, система, функция, процесс, декомпозиция процесса); - представляет различия и особенности управления функциями и управления процессами в организации - представляет ключевые характеристики процессов (цели, входы-выходы) Студент представляет особенности функционального, процессного и проектного подхода к управлению Представляет основные подходы к управлению проектами Представляет некоторые характеристики проекта В представленном эссе полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели (цель работы достигнута в основном). Предложен вариант решения кейса.
Менее 55 баллов	Нет представления о базовых понятиях (элемент, система, функция, процесс, декомпозиция процесса); Студент не знает особенности функционального, процессного и проектного подхода к управлению Полученные результаты не соответствуют поставленной цели (цель работы не достигнута). Предложенный вариант решения кейса неосуществим, либо логически противоречит кейсу.

Перевод баллов в традиционную систему оценки:

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки	Система оценивания «зачтено-не зачтено»
85-100 баллов	отлично	Зачтено
70-84 баллов	хорошо	зачтено
55-69 баллов	удовлетворительно	зачтено
Менее 55 баллов	неудовлетворительно	Не зачтено

4.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Зачет проводится в форме устного собеседования по подготовленному эссе.

Эссе сдается преподавателю на проверку заранее в установленный срок.

5.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и заданиями. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции и практические занятия. Практические занятия проводятся в виде дискуссий, семинаров, группового/командного проектного обучения.

При изучении дисциплины «Системный подход в менеджменту», студентам рекомендуется самостоятельное изучение рекомендованной литературы по темам курса, повторение материала в процессе подготовки к семинарам.

Для получения углубленных знаний по системному подходу рекомендуется знакомство с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, так как она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к семинарским занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;

- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются наиболее эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечня знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к контрольной работе по теме 4

- Для подготовки к контрольной работе по теме 4 «Процессный подход в менеджменте», рекомендуется выполнить следующие действия:
- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к теме 3 «Процессы» и к теме 4«Процессный подход в менеджменте», ознакомьтесь с учебным материалом по учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- повторите материалы семинаров по теме 3 и по теме 4, повторите решение практических примеров из этих семинаров, потренируйтесь на аналогичных примерах;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям по теме 3 и по теме 4, готовьтесь дать ответ в практической плоскости на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до контрольной работы) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются наиболее эффективными формами работы.

Подготовка эссе

Эссе студента — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (обучающимся). Эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1 Основная литература

1. Волкова, В.Н. Теория систем и системный анализ в управлении организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие — Электрон. дан. — Москва : Финансы и статистика, 2009. Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/1049

6.2 Дополнительная литература:

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина. – Москва, «Альпина Паблишер», 2006.

2. Друкер П.Ф.Энциклопедия менеджмента: пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – Москва, «Вильямс», 2004.
3. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва, «Дело», 1997

6.3 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Не используется

6.4 Нормативные правовые документы

Не используются

6.5 Интернет-ресурсы, справочные системы.

1. http://spnikanorov.ru/
2. http://www.fondgp.ru/

6.6 Иные источники

1. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука.- Москва, «Финансы», 2003
2. Щедровицкий Г.П. Оргуправленческое мышление. - Москва, «Студия Артемия Лебедева», 2014
3. Сетевое планирование и управление. Под ред. Д.И. Голенко. - М.: Экономика, 1967.
4. Сетевые графики в планировании. Под ред. И.М. Разумова. - М.: Высшая школа, 1975.
5. Канторович Л. В. Экономический расчет наилучшего использования ресурсов. М.: АН СССР, 1959. - 344 с.
4. Генри Минцберг, Сумантра Гошал, Джеймс Брайян Куинн Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. – Санкт-Петербург, «Питер», 2001
5. У. Чан Ким, Рене Моборн Стратегия голубого океана. Москва, «Гиппо», 2010

7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Аудитории достаточной вместимости.
Ноутбук (пакет офисных приложений MS Office)
Мультимедийный проектор
Флип-чарт